

Fachkräftesicherung und -bindung

Kampkötter, Patrick; Laske, Katharina; Müller, Dana; Petters, Lea; Sliwka, Dirk

Veröffentlichungsversion / Published Version
Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kampkötter, P., Laske, K., Müller, D., Petters, L., & Sliwka, D. (2015). *Fachkräftesicherung und -bindung*. (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB459). Nürnberg: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB); Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) GmbH; Universität Köln. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-47094-0>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

FORSCHUNGSBERICHT

459

Fachkräftesicherung und -bindung

Oktober 2015

ISSN 0174-4992

Institut für Arbeitsmarkt-
und Berufsforschung

Die Forschungseinrichtung der
Bundesagentur für Arbeit



ZEW

Zentrum für Europäische
Wirtschaftsforschung GmbH
Centre for European
Economic Research



Universität zu Köln

Bericht zum Monitor

Fachkräftesicherung und -bindung

Stand: 12. Oktober 2015

Redaktionsteam:

Dr. Patrick Kampkötter (Universität zu Köln), Katharina Laske (Universität zu Köln), Dana Müller (IAB), Lea Petters (Universität zu Köln), Prof. Dr. Dirk Sliwka (Universität zu Köln)

Inhaltsverzeichnis

1	<i>Das Wichtigste in Kürze</i>	<i>1</i>
2	<i>Einleitung</i>	<i>2</i>
3	<i>Daten und Methodik.....</i>	<i>3</i>
4	<i>Fachkräftesicherung aus Sicht der Betriebe</i>	<i>4</i>
4.1	<i>Personalplanung und -beschaffung</i>	<i>4</i>
4.1.1	Personalplanung und Alterstruktur.....	5
4.1.2	Rekrutierungsstrategien.....	7
4.1.3	Rekrutierungskriterien	12
4.2	<i>Qualifizierung</i>	<i>13</i>
4.3	<i>Mitarbeiterbindung.....</i>	<i>15</i>
5	<i>Fachkräftebindung aus Sicht der Beschäftigten</i>	<i>16</i>
6	<i>Regressionsergebnisse</i>	<i>20</i>
7	<i>Zusammenfassung und Fazit.....</i>	<i>26</i>
8	<i>Literaturverzeichnis</i>	<i>28</i>

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Regression Verbleibebereitschaft.....	22
Tabelle 2: Regression Suchaktivität.....	23
Tabelle 3: Regression Ansprache durch anderen Arbeitgeber.....	24

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verbreitung von Personalplänen nach Betriebsgröße	5
Abbildung 2: Langfristigkeit von Personalplänen	6
Abbildung 3: Analyse der Altersstruktur nach Betriebsgröße	7
Abbildung 4: Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland nach Betriebsgröße	8
Abbildung 5: Rekrutierungskanäle für Fachkräfte aus dem Ausland	9
Abbildung 6: Präsenz in sozialen Medien zur Rekrutierung nach Betriebsgröße	10
Abbildung 7: Art der Nutzung von sozialen Medien bei der Rekrutierung	11
Abbildung 8: Aktive Ansprache von Bewerbungskandidaten über soziale Medien	12
Abbildung 9: Kriterien bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter	13
Abbildung 10: Höherqualifizierung	14
Abbildung 11: Höherqualifizierung über Betriebsgrößenklassen	15
Abbildung 12: Bindungsaspekte aus Sicht der Betriebe	16
Abbildung 13: Wechselintention	17
Abbildung 14: Wechselgründe	18
Abbildung 15: Berufliche Treiber für einen Arbeitgeberwechsel	19
Abbildung 16: Suchaktivität	20
Abbildung 17: Wechselwahrscheinlichkeit	25

1 Das Wichtigste in Kürze

- Betriebe aller Größen rechnen in den kommenden Jahren mit Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeitende zu finden.
- Zahlreiche Betriebe setzen auf eine strategische Personalplanung. Betriebe, die im Jahr 2012 Personalpläne nutzten, haben 2014 signifikant weniger Probleme bei der Besetzung von Stellen für Fachkräfte.
- Soziale Medien werden als Rekrutierungswerkzeug wichtiger, insbesondere zur Verbreitung von Stellenanzeigen.
- Die Anzahl der Betriebe, die Fachkräfte gezielt im Ausland rekrutieren, ist gesunken.
- Betriebe legen bei der Stellenbesetzung vor allem Wert auf die Fachkompetenz und die persönlichen Kompetenzen.
- Um Beschäftigte langfristig zu binden, schätzen Betriebe das allgemeine Betriebsklima und die Vergütung als besonders wichtig ein.
- Über 66% der Beschäftigten haben im letzten Jahr nie darüber nachgedacht, den Arbeitgeber zu wechseln.
- Vor allem höher gebildete und besonders engagierte Beschäftigte sowie Beschäftigte in Leitungsfunktionen suchen häufiger aktiv nach einem anderen Arbeitsplatz – und werden auch von anderen Arbeitgebern öfter angesprochen.
- Potenzielle Wechsler wünschen sich vor allem eine bessere Bezahlung; wer den Arbeitgeber tatsächlich gewechselt hat, bei dem spielt die Bezahlung eine untergeordnete Rolle. Für diese Beschäftigten war das Verhältnis zum Vorgesetzten ausschlaggebend.
- Die Arbeitszufriedenheit und die Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Arbeitgeber haben einen hohen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit im Betrieb zu bleiben.
- Hohes Engagement ist keine Garantie für hohe Bindung. Fast ein Drittel der überdurchschnittlich engagierten Beschäftigten hat eine unterdurchschnittliche Bindung an den Betrieb.

2 Einleitung

Das Thema Fachkräftesicherung hat in der öffentlichen Debatte in den letzten Jahren anhaltend viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen. In diesem Zusammenhang kommt der Mitarbeiterbindung eine wachsende Bedeutung zu. Die Verfügbarkeit und Bindung qualifizierter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind Schlüsselfaktoren für die derzeitige und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Zahlreiche Studien prognostizieren jedoch, dass der bereits heute in einigen Berufen und Regionen spürbare Fachkräfteengpass aufgrund demografischer Entwicklungen in den kommenden Jahren zunehmen wird. So hat sich der Anteil der Betriebe, die Probleme haben Stellen für Fachkräfte zu besetzen, seit 2009 stetig erhöht und lag 2014 bei 26% (Bechmann et al., 2015). Der Frage, ob Probleme bei anstehenden Stellenbesetzungen in den nächsten zwei Jahren erwartet werden, stimmten sogar 78% der Betriebe im Jahr 2014 zu (Bechmann et al., 2015). Während die Folgen von Fachkräfteengpässen wie z.B. die Gefährdung des Wirtschaftswachstums, des Wohlstands oder die Finanzierung der umlagebasierten sozialen Sicherungssysteme in der öffentlichen Diskussion ausführlich dargelegt worden sind, gibt es bisher weniger Erkenntnisse über mögliche Reaktionen der Betriebe auf diese Probleme.

Der Gefahr eines potentiellen Fachkräfteengpasses können Betriebe mit einer Palette an innerbetrieblichen Personalmaßnahmen entgegensteuern – von systematischen Rekrutierungsstrategien über eine konsequente Weiterqualifizierung der vorhandenen Beschäftigten bis hin zu einer verstärkten Mitarbeiterbindung. Dieser Bericht wertet aktuelle Daten der repräsentativen, deutschlandweiten Betriebs- und Beschäftigtenbefragung Linked Personnel Panel (LPP) aus. Er stellt Ergebnisse der ersten und zweiten Befragungswelle im Hinblick auf die Fachkräftesicherungsstrategien und Mitarbeiterbindungsinstrumente der Betriebe dar. Die Abbildung von Änderungen über die Zeit erlaubt es, Trends innerhalb des betrieblichen Personalmanagements zu identifizieren und Handlungsfelder aufzuzeigen.

Der Bericht ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 3 wird der zugrundeliegende Datensatz kurz erläutert. Kapitel 4 gibt einen Überblick, welche Instrumente die Betriebe zur Sicherung ihres Fachkräftebedarfs bereits einsetzen und ist nach den Themen Personalplanung und –beschaffung, Qualifizierung und Mitarbeiterbindung in einzelne Unterabschnitte untergliedert. In Kapitel 5 wird die Beschäftigtensicht auf Fachkräftebindung in Bezug auf Wechselintention, Wechselgründe und Suchaktivität beleuchtet. Kapitel 6 analysiert mithilfe von multivariaten Regressionsanalysen Determinanten für die Verbleibebereitschaft, Suchaktivität und aktive Ansprache von anderen Arbeitgebern. Kapitel 7 beinhaltet Schlussbemerkungen und einen Ausblick.

3 Daten und Methodik

Die diesem Bericht zugrunde liegende Untersuchung basiert auf Daten des *Linked Personnel Panel*. Das LPP entstand im Rahmen des Projektes „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ und enthält Längsschnittdaten aus den Jahren 2012/13 und 2014/15. Dabei werden sowohl Betriebe wie auch Beschäftigte in diesen Betrieben befragt. Die LPP-Betriebsbefragung erfasst neben Angaben zu den Themenfeldern Mitarbeitervergütung und Unternehmenskultur auch detaillierte Informationen zu Rekrutierung, Mitarbeiterqualifizierung und verschiedenen Personalinstrumenten, die darauf abzielen können, Beschäftigte an den Betrieb zu binden. Der Mitarbeiterfragebogen enthält ausführliche Angaben über die wahrgenommenen Arbeitsbedingungen, den sozioökonomischen Hintergrund und die Persönlichkeitseigenschaften der Befragten wie auch psychologische Konstrukte zur Messung der Mitarbeiterbindung. Die Befragung erfolgte auf freiwilliger Basis, jedoch zeichnet sich das LPP durch eine außergewöhnlich hohe Teilnahmebereitschaft aus. In der ersten Befragungswelle, die im Zeitraum 2012/2013 durchgeführt wurde, wurden Personalverantwortliche aus 1219 Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten befragt. Anschließend wurden aus diesen Betrieben 7508 Beschäftigte mittels Telefoninterviews befragt. Im Frühjahr 2015 wurde die zweite Befragungswelle durchgeführt. Dabei wurde ein Teil der Betriebe und ein Teil der Mitarbeitenden aus der ersten Welle nochmals befragt, sowie neue Betriebe und Beschäftigte, sogenannte Auffrischer, erstmals befragt, um die Repräsentativität des Datensatzes zu gewährleisten.¹ Betriebe aus dem öffentlichen Sektor und Nichtregierungsorganisationen wurden in der Befragung nicht berücksichtigt.

Dieser Bericht enthält in Kapitel 5 Analysen, die auf der Ebene der Beschäftigten durchgeführt wurden. Die verwendete Stichprobe umfasst alle Personen, die im Jahr 2015 befragt wurden und zu diesem Zeitpunkt in einem der in der zweiten Welle befragten Betriebe beschäftigt waren. Nicht eingeschlossen sind Beschäftigte, welche 2013 bereits in einem Betrieb gearbeitet haben, der 2014 nicht befragt werden konnte beziehungsweise die in der Zwischenzeit den Betrieb gewechselt haben. Damit reduziert sich die Stichprobe auf

¹ Abweichungen in den Beobachtungszahlen dieses Forschungsberichtes und des dazugehörigen Monitors zur LPP-Grundgesamtheit oder im Vergleich zu anderen, auf der Basis des LPP erstellten Publikationen können aufgrund von z.B. Filterfragen, die nur einem Teil der Beschäftigten oder Betriebe gestellt worden, der Verweigerung bei der Beantwortung einzelner Fragen oder der Zugrundelegung von unterschiedlichen Stichprobensamples zustande kommen.

6010 Personen. In manchen Teilanalysen werden jedoch auch die Beschäftigten analysiert, die in der Zwischenzeit den Betrieb gewechselt haben („Wechsler“).

In den multivariaten Regressionen in Kapitel 6 werden neben den Merkmalen der Beschäftigten auch Betriebsmerkmale verwendet, um möglichst viele Informationen zu nutzen und für eine Selektion von Beschäftigten in Betrieben mit besonderen Merkmalen zu kontrollieren. Deshalb werden für die Regressionen die Personendaten mit den Betriebsdaten der zweiten Welle verknüpft. Dies ist allerdings nur für die Beschäftigten möglich, die ihre Zustimmung zur Verknüpfung der Daten gegeben haben. Aus diesem Grund reduziert sich die Stichprobe in den Regressionen noch einmal um etwa 840 Personen.

Für diesen Bericht werden die Daten deskriptiv, anhand von grafischen Darstellungen und mit statistisch gängigen Regressionsmethoden zur Analyse von Querschnitts- und Paneldaten, ausgewertet. Für die deskriptiven Analysen sowie die grafischen Darstellungen auf Betriebs- und Mitarbeiterebene werden Gewichtungsfaktoren verwendet, die vom Befragungsinstitut bereitgestellt worden sind.

Die Ergebnisse beider Erhebungen werden sowohl separat, als auch verknüpft, analysiert. Ein besonderer Fokus der Analyse liegt auf der Berücksichtigung von Unterschieden zwischen diversen Betriebs- und Beschäftigtengruppen, wie beispielsweise Betriebsgröße, Branche oder Status der Beschäftigten. Mit multivariaten Regressionen wurde der Heterogenität von Betrieben und Beschäftigten Rechnung getragen. Hierbei ist in jedem Fall zu berücksichtigen, dass es sich bei den vorliegenden Ergebnissen um bedingte Korrelationsanalysen handelt und nicht zwangsläufig ein Nachweis kausaler Effekte folgt.

4 Fachkräftesicherung aus Sicht der Betriebe

4.1 Personalplanung und -beschaffung

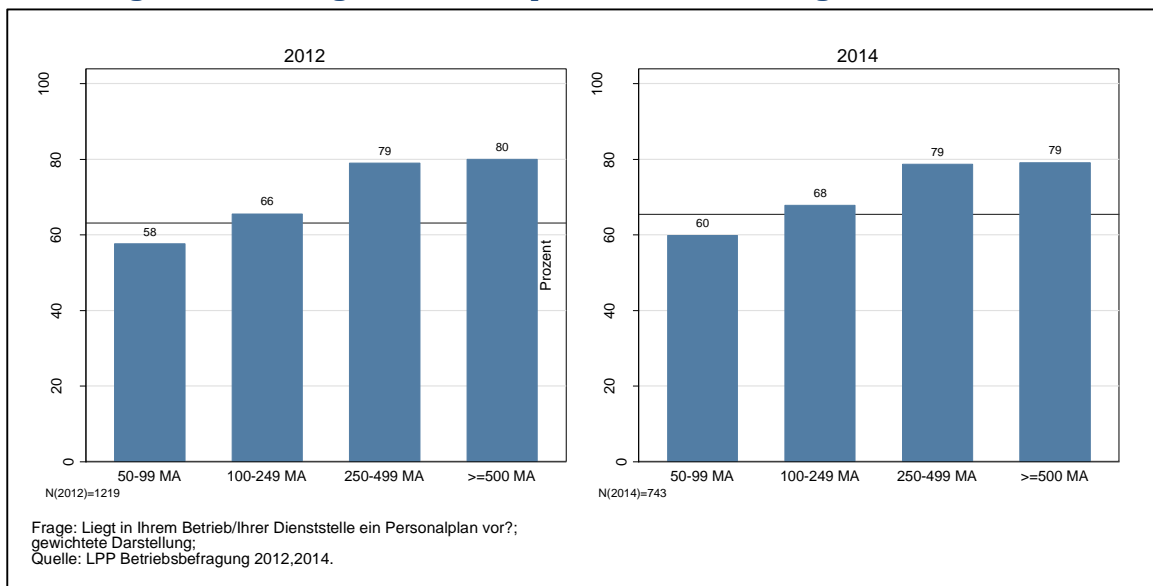
In Zeiten drohender Fachkräfteengpässe kommt der vorausschauenden, strategischen Planung des Personalbedarfs im Zuge der Anwerbung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine entscheidende Bedeutung zu (siehe z.B. Strack et al., 2008). Strategische Personalplanung erlaubt es, quantitativ einzuschätzen, ob sich zukünftig Risiken für Kapazitätsengpässe einstellen werden. Dafür müssen einerseits Vorhersagen über die langfristige Entwicklung der Altersstruktur der Belegschaft getroffen werden. Andererseits muss sowohl der aktuelle Personalbestand als auch der zukünftige Personalbedarf unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie analysiert werden. Dadurch werden Betriebe in die Lage versetzt, frühzeitig passende Maßnahmen zu ergreifen, um ihren langfristigen,

wirtschaftlichen Erfolg zu sichern. In diesem Kapitel werden einige Ergebnisse zur Personalplanung und zur Rekrutierungsstrategie der Betriebe dargestellt. Dazu wird zunächst in Abschnitt 4.1.1 auf die Veränderungen in der Verbreitung von (langfristigen) Personalplänen zwischen den Jahren 2012 und 2014 eingegangen. Abschnitt 4.1.2 betrachtet die Nutzung moderner Rekrutierungsstrategien in diesem Zeitraum. In Abschnitt 4.1.3 wird schließlich die Entwicklung der Kriterien der Personalauswahl untersucht.

4.1.1 Personalplanung und Alterstruktur

Aus Abbildung 1 wird ersichtlich, dass im Durchschnitt, wie schon 2012/13, circa zwei Drittel der Betriebe Personalpläne nutzen. Dieser Anteil ist in den letzten zwei Jahren über alle Betriebsgrößenklassen hinweg nahezu konstant geblieben. Fast vier von fünf Großbetrieben verwenden Personalpläne, in den kleineren Betrieben sind dies zwei von drei. Wie bereits im ersten Zwischenbericht (Bellmann et al., 2013) erwähnt, muss dies nicht notwendigerweise auf ein weniger professionelles Vorgehen seitens der kleineren Betriebe hindeuten. In kleineren Betrieben ist es typischerweise einfacher, einen Überblick über die Struktur der Belegschaft und die relevanten Personalbewegungen auch ohne einen systematischen Personalplan zu behalten. Mit zunehmender Anzahl der Beschäftigten wird dies jedoch immer schwieriger, sodass eine systematische Planung hier immer wichtiger wird.

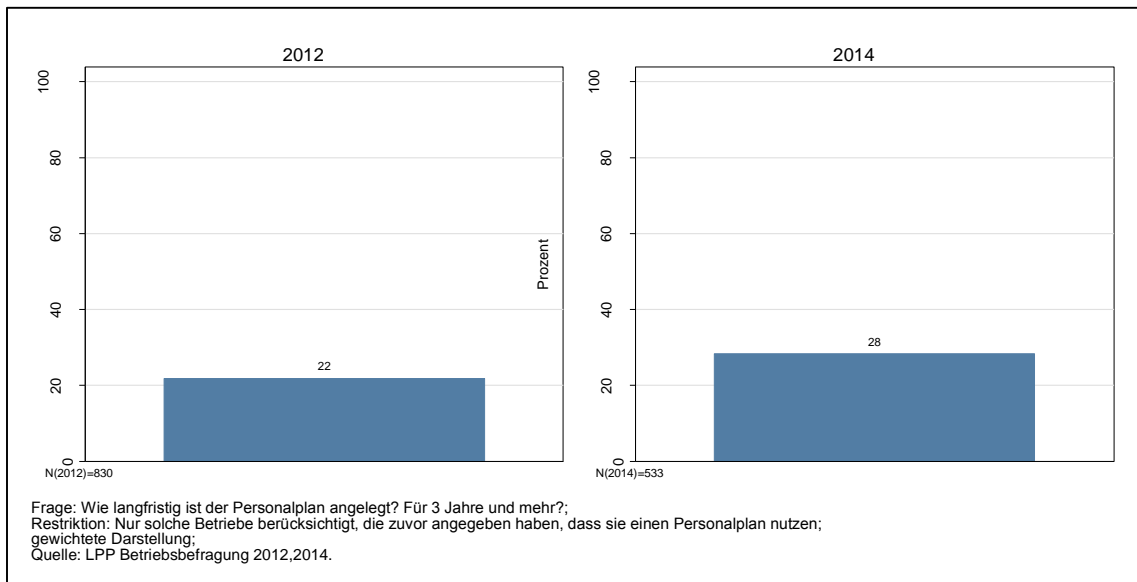
Abbildung 1: Verbreitung von Personalplänen nach Betriebsgröße



Zusätzliche Regressionsanalysen² weisen auf einen interessanten Befund hin: Betriebe, die im Jahr 2012 Personalpläne nutzten, haben im Jahr 2014 signifikant seltener Probleme, Stellen für qualifizierte Tätigkeiten zu besetzen, als Betriebe, die keine Personalpläne nutzen. Als qualifizierte Tätigkeiten zählen solche, für deren Ausübung eine Berufsausbildung, eine vergleichbare Berufserfahrung oder ein Hochschulstudium erforderlich ist. Es gibt demnach Indizien dafür, dass die Nutzung von Personalplänen zukünftige Stellenbesetzungsprobleme reduzieren kann.

Abbildung 2 zeigt die Langfristigkeit der in den Betrieben verwendeten Personalpläne. Hier ist eine Zunahme derjenigen Betriebe, die ihren Personalbedarf über einen Horizont von mindestens drei Jahren planen, im Vergleich zur letzten Welle um 27% (6 Prozentpunkte) zu beobachten. Gab 2012 noch rund jeder fünfte Betrieb an, Personalpläne zu verwenden, die für drei Jahre und länger angelegt waren, traf dies 2014 bereits auf mehr als jedes vierte Unternehmen zu. Diese Steigerung ist über alle Größenklassen hinweg zu erkennen und vorrangig getrieben durch eine Erhöhung in den Branchen unternehmensnahe Dienstleistungen (von 28% in 2012 auf 50% in 2014) und Finanzdienstleistungen, Metall, Elektro, Fahrzeugbau (von 20% in 2012 auf 31% in 2014).

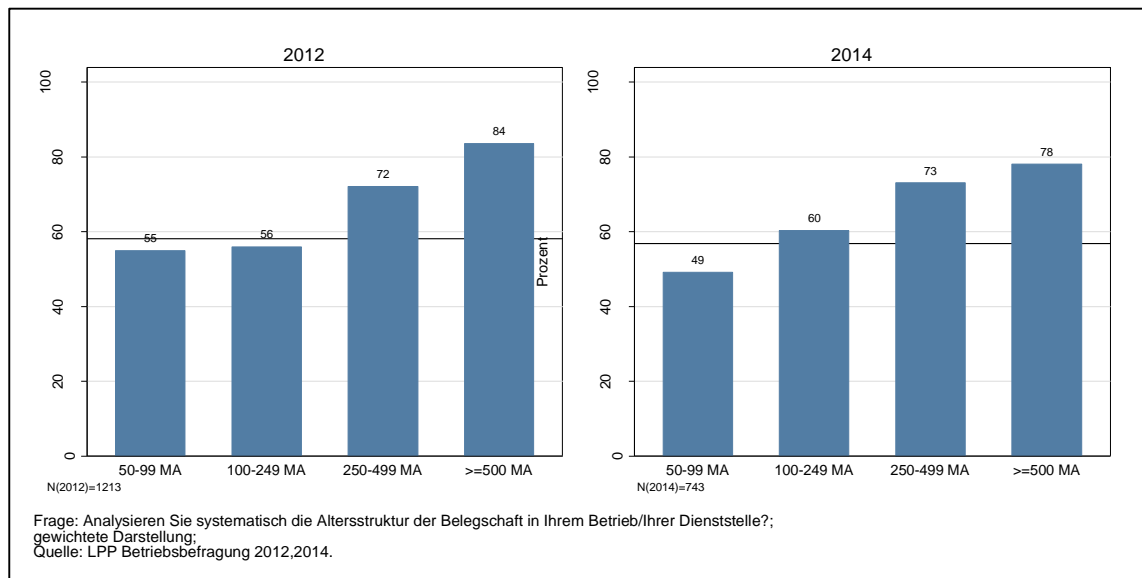
Abbildung 2: Langfristigkeit von Personalplänen



² Die Ergebnisse können bei Interesse zur Verfügung gestellt werden.

Um auf die Herausforderungen des demographischen Wandels gut vorbereitet zu sein, ist es für Betriebe wichtig, ein differenziertes Bild über die Altersstruktur der Belegschaft zu erhalten. Dafür ist eine systematische Analyse der derzeitigen und zukünftigen Alterszusammensetzung für die einzelnen Berufsgruppen und unterschiedlichen Ebenen erforderlich. Jedoch ist die Nutzung dieses Instruments seit 2012 leicht rückläufig. Während 2012 noch 58% (schwarze Linie) aller Betriebe angaben, dieses Instrument zu nutzen, waren dies 2014 57% der Betriebe (Abbildung 3). Hervorzuheben ist vor allem der Rückgang bei den Großbetrieben mit mindestens 500 Beschäftigten um mehr als 7% (6 Prozentpunkte), da gerade in dieser Größenklasse im Gegensatz zu kleineren Betrieben ein Überblick über die Struktur der Belegschaft ohne systematische Planung nur schwer möglich ist.

Abbildung 3: Analyse der Altersstruktur nach Betriebsgröße



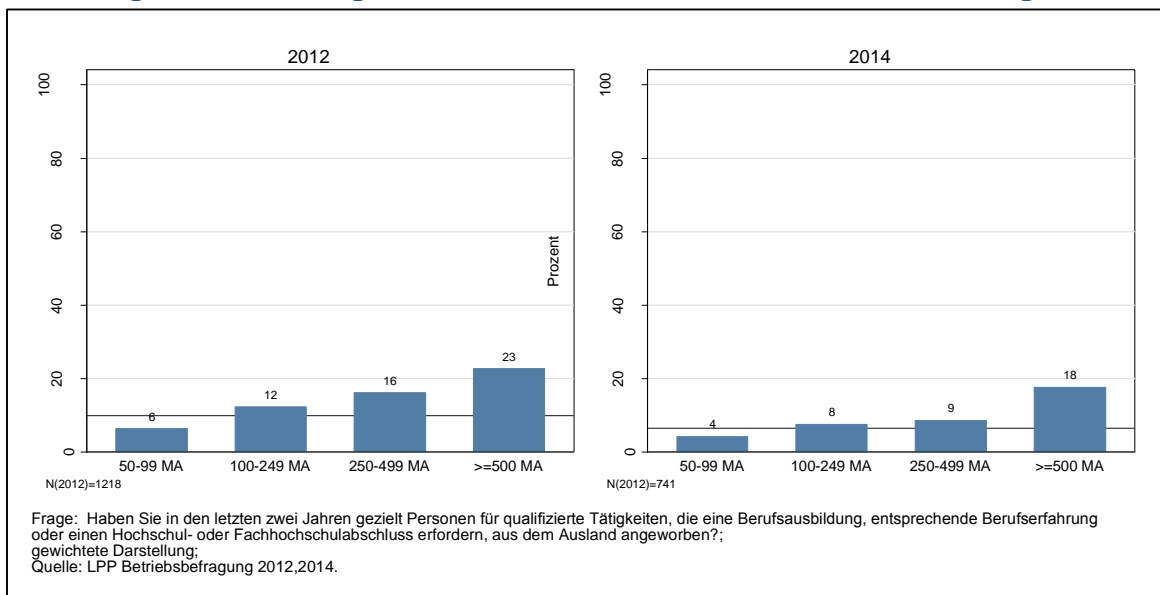
4.1.2 Rekrutierungsstrategien

Im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte gibt es verschiedene Rekrutierungskanäle, die Betriebe nutzen können, um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Im Folgenden werden zwei Methoden der Anwerbung neuer Arbeitskräfte aus der LPP-Betriebsbefragung näher betrachtet: die Rekrutierung von qualifizierten Fachkräften aus dem Ausland und die Nutzung von sozialen Medien.

Rekrutierung aus dem Ausland

Eine in der öffentlichen Debatte viel diskutierte Strategie, Fachkräftengpässen entgegenzuwirken, besteht darin, sich Zugang zu einem größeren Bewerberpool zu verschaffen, indem der Radius der Bewerbersuche über die Landesgrenzen hinweg erweitert wird. Im ersten Zwischenbericht (Bellmann et al., 2013) wurde die Frage aufgeworfen, ob sich Betriebe im Zuge der erwarteten Verschärfung des Fachkräftengpasses in Zukunft vermehrt dieser Strategie bedienen werden. Abbildung 4 zeigt, dass dies überraschenderweise nicht der Fall ist. Während 2012 knapp 10% (schwarze Linie) der Betriebe angaben, in den vergangenen zwei Jahren gezielt Personen für qualifizierte Tätigkeiten aus dem Ausland angeworben zu haben, sind dies 2014 nur noch 6,5%. Dies entspricht einem Rückgang um 34%. Die rückläufige Tendenz ist sowohl betriebsgrößen- als auch branchenunabhängig festzustellen. Der stärkste Rückgang ist bei den mittelgroßen Betrieben mit 250-499 Mitarbeitern (von 16% auf 9%) und im Informations- und Kommunikationssektor (von 12% auf 5%) zu verzeichnen. Eine mögliche Erklärung liegt darin, dass Zuwanderer möglicherweise in stärkerem Ausmaß als 2012 auf eigene Initiative auf den deutschen Arbeitsmarkt kommen und daher die Notwendigkeit, gezielt im Ausland zu rekrutieren, abgenommen hat.

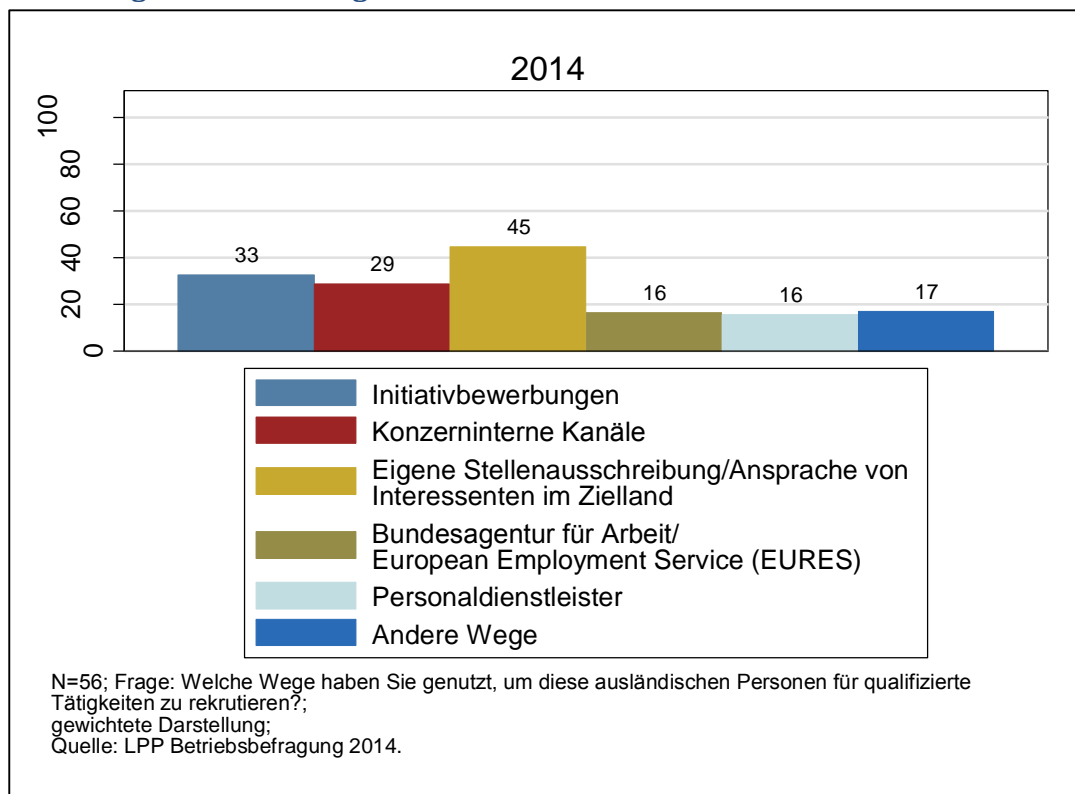
Abbildung 4: Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland nach Betriebsgröße



Um spezifischere Informationen darüber zu erhalten, welche Rekrutierungskanäle von denjenigen Betrieben genutzt wurden, die ausländische Personen für qualifizierte Tätigkeiten rekrutiert haben, wurde in der zweiten Welle eine entsprechende Frage neu in die Be-

triebsbefragung mit aufgenommen. Abbildung 5 veranschaulicht, dass in knapp der Hälfte der Fälle eigene Stellenausschreibungen bzw. die Ansprache von Interessenten im Zielland z.B. über Firmenkontaktmessen, Anzeigen, die Firmenwebsite oder soziale Medien genannt wurden. Ein Drittel der Betriebe gibt an, dass Fachkräfte aus dem Ausland über Initiativbewerbungen rekrutiert wurden. Etwas weniger als jeder dritte Betrieb nutzt konzerninterne Kanäle für die Anwerbung von ausländischen Mitarbeitern. Der Bundesagentur für Arbeit bzw. dem European Employment Service (EURES), Personaldienstleistern und anderen Wegen kommt bisher eine eher untergeordnete Rolle als Rekrutierungskanal zu.

Abbildung 5: Rekrutierungskanäle für Fachkräfte aus dem Ausland

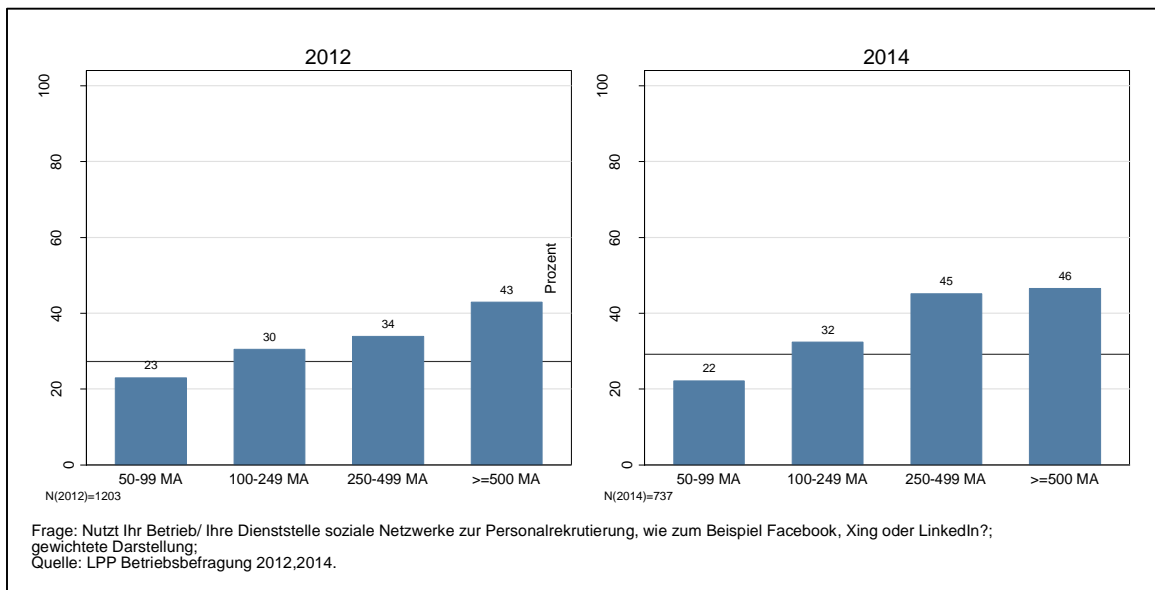


Rekrutierung über soziale Medien

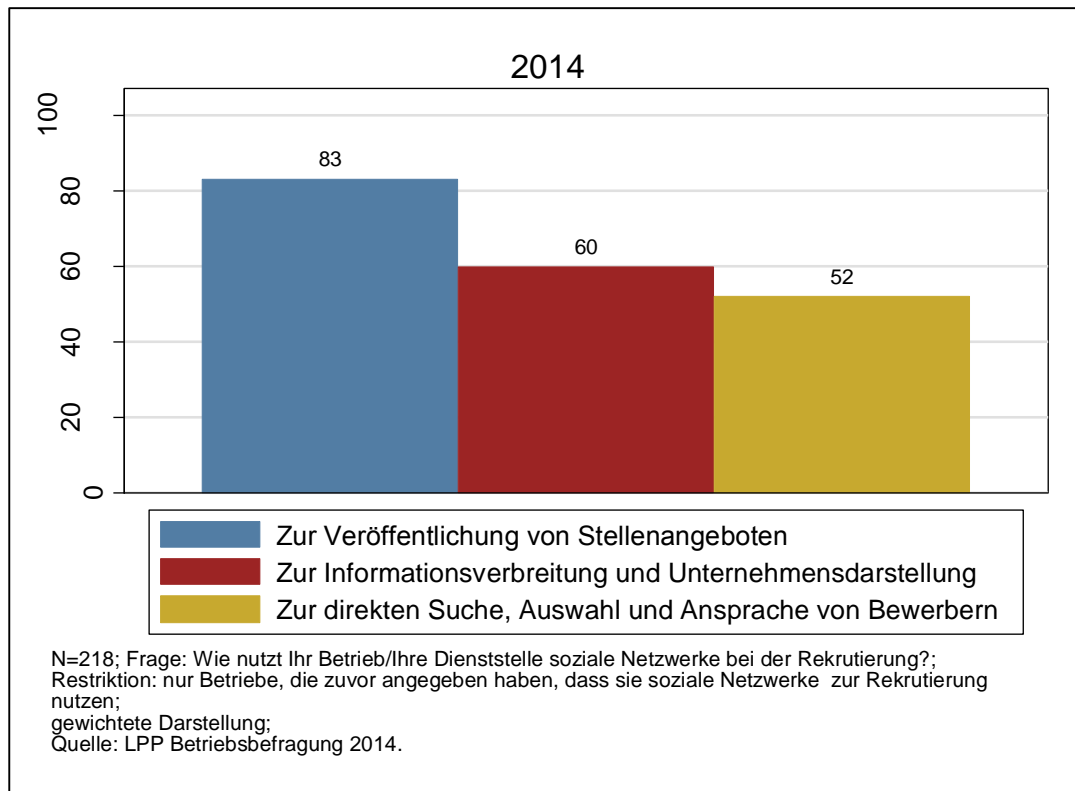
Eine andere Möglichkeit, den Bewerberpool zu erweitern liegt darin, soziale Netzwerke wie Xing, Facebook oder LinkedIn für die Rekrutierung zu nutzen. Aufgrund anfallender Fixkosten ist es naheliegend, dass größere Betriebe hier einen Vorteil gegenüber kleineren Betrieben besitzen. Wie Abbildung 6 zeigt, nutzten 2014 je nach Betriebsgröße zwischen 22% und 46% der Betriebe soziale Netzwerke zur Personalrekrutierung. Wenngleich sich im Durchschnitt über die beiden Befragungswellen keine signifikanten Veränderungen

zeigen, lassen sich aber Verschiebungen zwischen den Größenklassen beobachten: Während sich bei Betrieben mit bis zu 249 Beschäftigten der Anteil der Betriebe, die soziale Netzwerke nutzen, kaum verändert hat, fand bei größeren Betrieben mit 250-499 Beschäftigten eine deutliche Erhöhung statt. Gab 2012 noch rund ein Drittel dieser Betriebe an, soziale Netzwerke zur Personalrekrutierung genutzt zu haben, traf dies 2014 bereits auf 45% und somit auf fast jeden zweiten Betrieb zu. Bei Großbetrieben mit mindestens 500 Beschäftigten lässt sich mit einer 7-prozentigen Steigerung (3 Prozentpunkte) im Vergleich zu 2012 ebenfalls ein leichter Aufwärtstrend in der Nutzung sozialer Medien beobachten. Allerdings zeigen die Ergebnisse auch, dass zwei Drittel der Betriebe dieses Rekrutierungsinstruments noch nicht nutzen.

Abbildung 6: Präsenz in sozialen Medien zur Rekrutierung nach Betriebsgröße

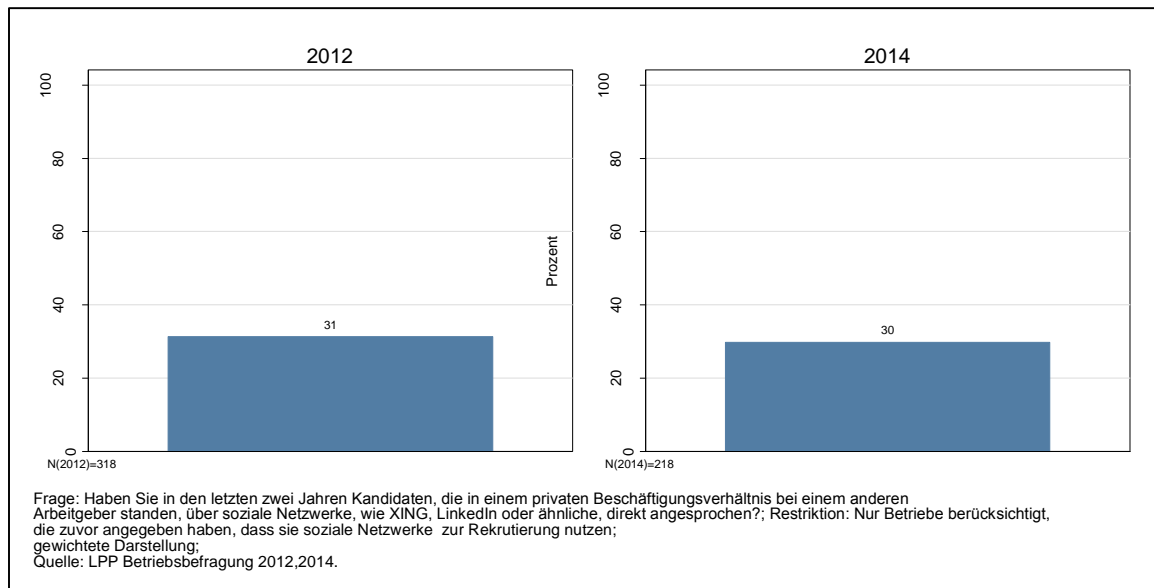


Betrachtet man nur diejenigen Betriebe (Abbildung 7), die angeben, soziale Medien zu nutzen, zeigt sich, dass diese primär zur Veröffentlichung von Stellenangeboten herangezogen werden (83%). Fast jeder zweite Betrieb verbreitet mittels dieser Kanäle Informationen und nutzt sie zur Unternehmensdarstellung. Knapp über die Hälfte der Betriebe suchen Bewerberinnen und Bewerber und sprechen diese direkt über soziale Netzwerke an.

Abbildung 7: Art der Nutzung von sozialen Medien bei der Rekrutierung

Soziale Medien schaffen eine höhere Transparenz im Arbeitsmarkt, da gerade qualifizierte Beschäftigte ihre Profile in Netzwerken hinterlegen und daher auch ohne aktive Bewerbung für andere Arbeitgeber sichtbar sind. Vor diesem Hintergrund ist die Frage wichtig, ob Unternehmen diese Möglichkeit nutzen und in stärkerem Maße aktiv Beschäftigte bei Wettbewerbern ansprechen und abwerben. Von den Betrieben, die soziale Medien nutzen, sprechen in der Tat ein Drittel aktiv Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von anderen Arbeitgebern an. Jedoch ist dieser Anteil stabil (Abbildung 8) seit der ersten Befragungswelle im Jahr 2012, so dass sich hier die Arbeitsmärkte eher graduell an die neuen technologischen Möglichkeiten anpassen.

Abbildung 8: Aktive Ansprache von Bewerbungskandidaten über soziale Medien



4.1.3 Rekrutierungskriterien

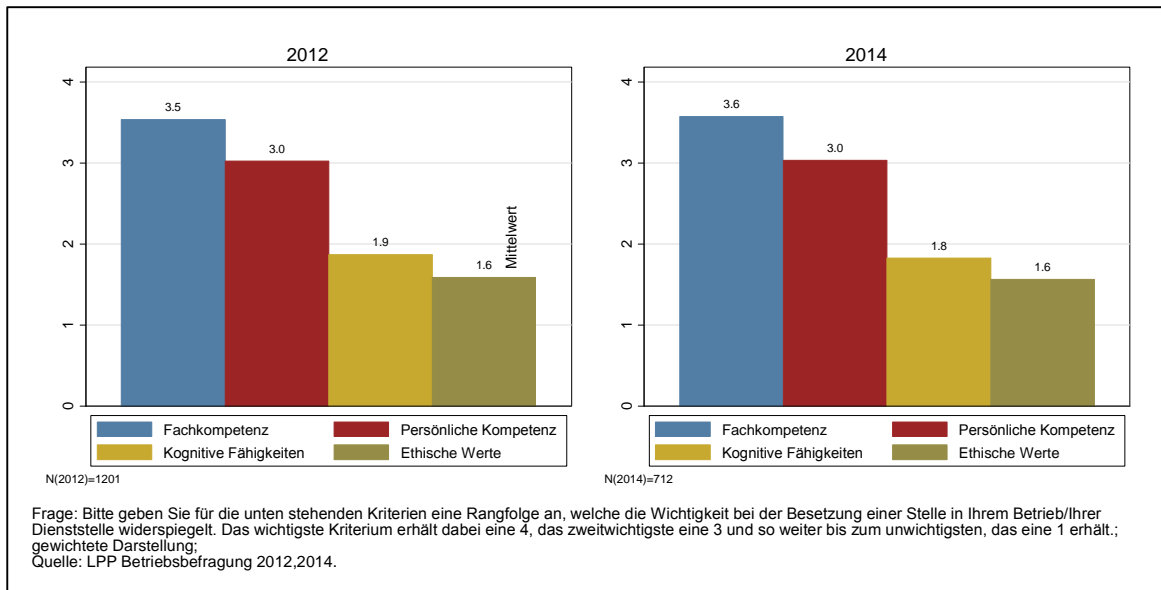
Wenn es einem Betrieb zunehmend schwerfällt, geeignete Fachkräfte einzustellen, wirft dies die Frage nach den zugrunde liegenden Rekrutierungskriterien auf. Hierbei können Betriebe eine gewisse Flexibilität ausnutzen. Beispielsweise führt eine großzügigere Interpretation der Fachzugehörigkeit von Kandidatinnen und Kandidaten zu einer Vergrößerung des Bewerberpools. Noch einen Schritt weitergefasst besteht eine Möglichkeit, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen darin, weniger auf vorhandene Fachkenntnisse zu achten, sondern verstärkt auf grundlegendes Potential wie z.B. allgemeine Intelligenz und grundlegende Werte.

Die Betriebe wurden in beiden Wellen gebeten, vier zur Auswahl stehende Rekrutierungskriterien in eine Rangfolge zu bringen. Diese Rangfolge sollte die Wichtigkeit der Kriterien bei der Stellenbesetzung widerspiegeln. Die Kriterien lauten Fachkompetenz, persönliche Kompetenz (wie zum Beispiel Kommunikations- oder Präsentationsfähigkeiten), kognitive Fähigkeiten und ethische Werte (wie zum Beispiel soziale Verantwortung oder Integrität).

Die Analysen in Abbildung 9 zeigen, dass trotz eines drohenden Rückgangs des Arbeitsangebots weiterhin Fachkenntnisse bei der Personalauswahl dominieren (mittlerer Rang 3,6). Der persönlichen Kompetenz des Bewerbers wird die zweithöchste Bedeutung beigemessen (mittlerer Rang 3,5), gefolgt von kognitiven Fähigkeiten (mittlerer Rang 1,8). Unverändert zu den Ergebnissen aus 2012 kommt auch 2014 ethischen Werten bei der

Stellenbesetzung eine nachrangige Bedeutung zu (mittlerer Rang 1,8). Eine Veränderung in der Wichtigkeit der vier Kriterien über die Zeit ist nicht zu erkennen.

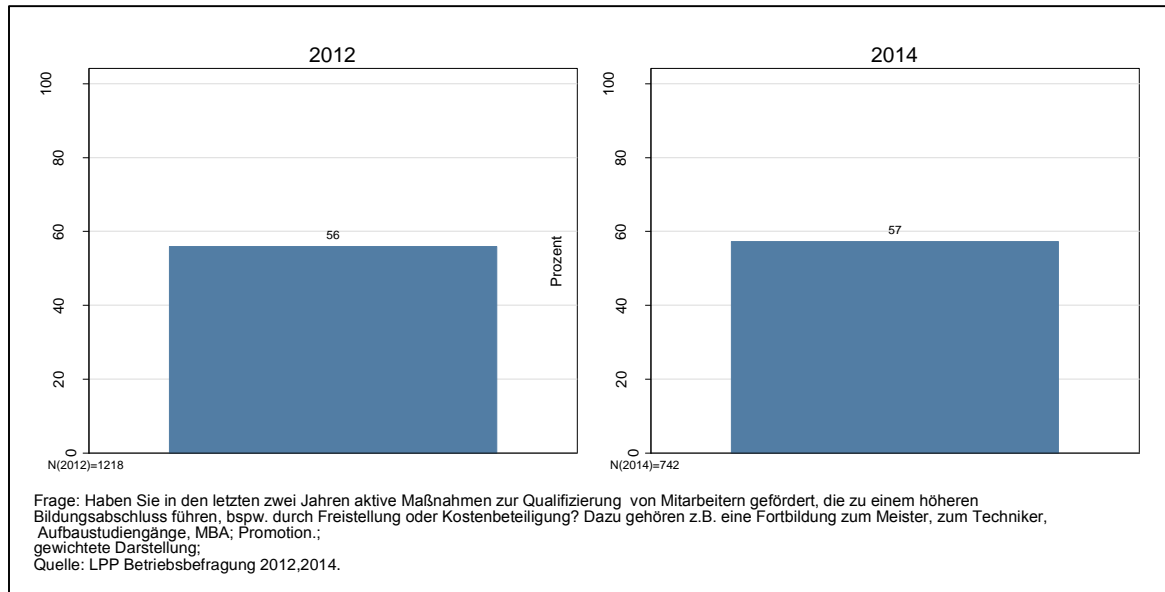
Abbildung 9: Kriterien bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter



4.2 Qualifizierung

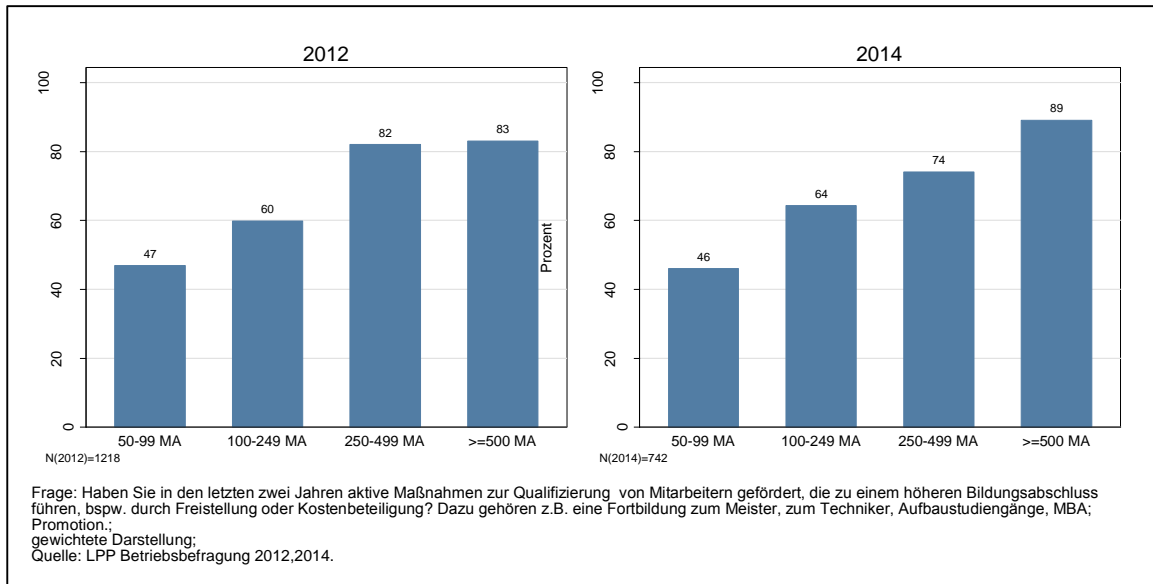
Eine weitere Strategie, dem drohenden Fachkräfteengpass entgegenzuwirken, kann darin liegen, nicht nur den Bewerberpool zu erweitern, sondern den vorhandenen Beschäftigtenpool durch gezielte Weiterqualifizierung den derzeitigen und zukünftigen betriebsinternen Anforderungen entsprechend anzupassen (Ernst & Young 2011). Im Rahmen der LPP-Betriebsbefragung wird untersucht, inwieweit Betriebe aktiv die Höherqualifizierung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen. Unter Höherqualifizierung wird dabei ein beruflicher Abschluss auf einem höheren Qualifikationsniveau, beispielsweise ein Meisterabschluss bei Facharbeitern oder eine Promotion bei Akademikern verstanden. Die Unterstützung kann beispielsweise durch Freistellungen oder finanzielle Beteiligung an den Weiterbildungskosten erfolgen. Fast 60% der Betriebe fördern aktiv die Höherqualifizierung ihrer Mitarbeiter. Hierbei ist nur eine marginale Veränderung in der Nutzung dieses Instruments zur Fachkräftesicherung im Zeitverlauf erkennbar.

Abbildung 10: Höherqualifizierung



Die Verteilung über die Betriebsgrößenklassen offenbart, dass die Verbreitung weiterhin mit steigender Betriebsgröße zunimmt. Beim zeitlichen Vergleich fällt ein Rückgang bei den mittelgroßen Betrieben mit 250 bis 499 Beschäftigten auf. Während im Jahr 2012 82% dieser Betriebe aktiv die Höherqualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern förderten, sank dieser Anteil um 10% (8 Prozentpunkte) auf 74% im Jahr 2014 (Abbildung 11). Eine Analyse der Branchen zeigt einen deutlichen Rückgang im Informations- und Kommunikationssektor von 63% (2012) auf 50% (2014). Zusätzlich zeigt eine Regressionsanalyse³, dass sich die Maßnahmen der Betriebe zur Höherqualifizierung auch in der Wahrnehmung der Beschäftigten widerspiegeln. In den Betrieben, die eine Höherqualifizierung anbieten, empfinden die Beschäftigten ein signifikant höheres Interesse des Betriebes an ihrer Weiterentwicklung als in Betrieben, die dieses Instrument nicht anbieten.

³ Die Ergebnisse können bei Interesse zur Verfügung gestellt werden.

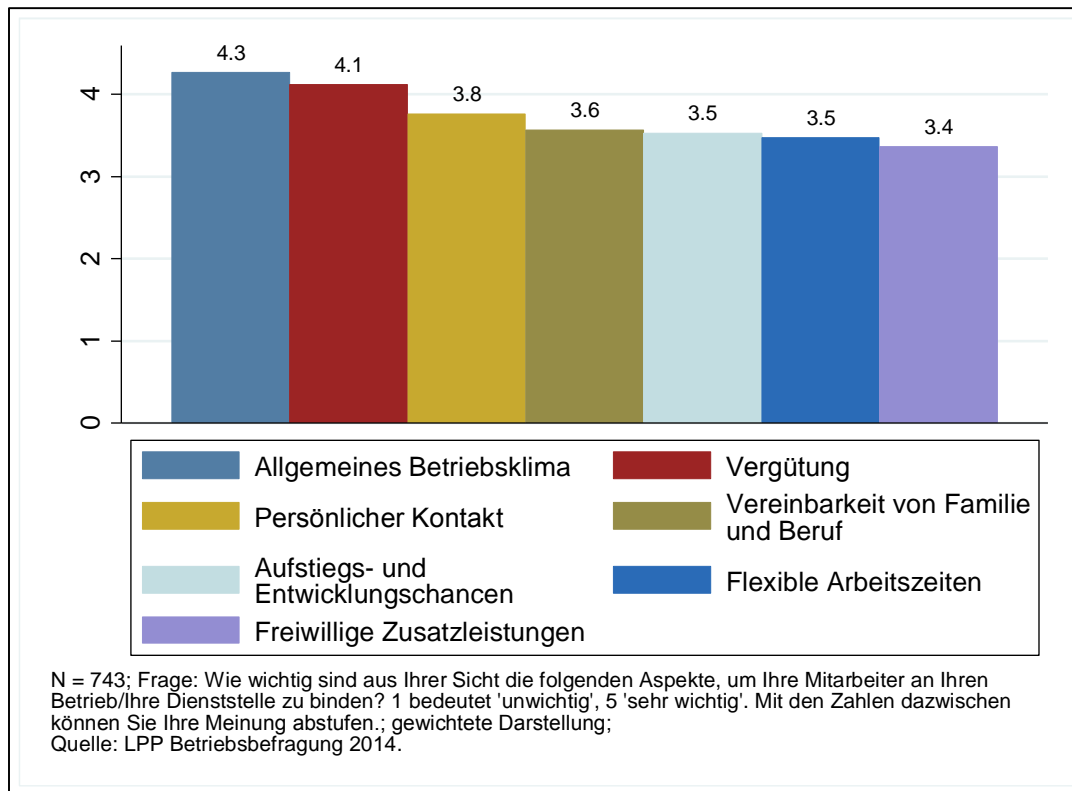
Abbildung 11: Höherqualifizierung über Betriebsgrößenklassen

4.3 Mitarbeiterbindung

Um auch langfristig von der gezielten Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte sowie der Höherqualifizierung des bestehenden Mitarbeiterpools zu profitieren, kommt der Bindung der Beschäftigten an den Betrieb eine besondere Bedeutung zu. Wenn ein Unternehmen seine Beschäftigten langfristig halten kann, lohnen sich Investitionen in die Rekrutierung und den Aufbau von Humankapital sehr viel stärker.

In einem ersten Schritt wurden die Betriebe selbst befragt, welche Bindungsinstrumente aus ihrer Sicht wichtig sind. Aus Betriebssicht werden das allgemeine Betriebsklima und die Vergütung als vorrangige Aspekte genannt, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Betrieb zu binden (Abbildung 12). Auch dem persönlichen Kontakt zu den Beschäftigten wird hierbei eine wichtige Rolle zugemessen. Darauf folgen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Aufstiegs- und Entwicklungschancen, flexiblen Arbeitszeiten sowie freiwilligen Zusatzleistungen. Diese Bewertung hat sich kaum in den letzten beiden Jahren verändert.

Abbildung 12: Bindungsaspekte aus Sicht der Betriebe

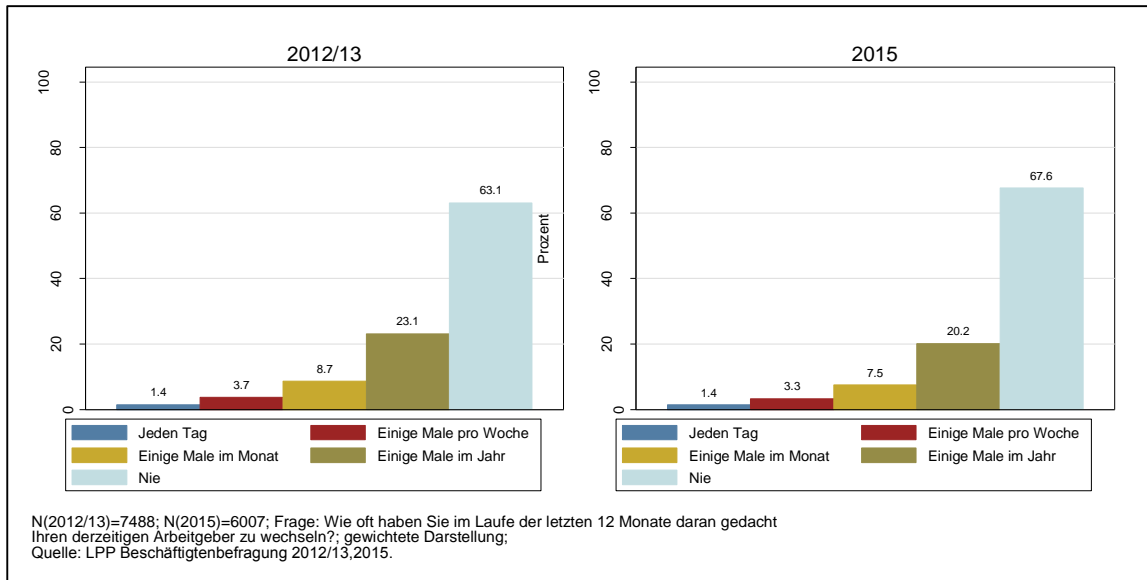


5 Fachkräftebindung aus Sicht der Beschäftigten

Im Folgenden werden Aspekte der Mitarbeiterbindung aus Sicht der Beschäftigten analysiert, wofür auf die Wellen 2012/13 und 2015 der LPP-Beschäftigtenbefragung zurückgegriffen wird.

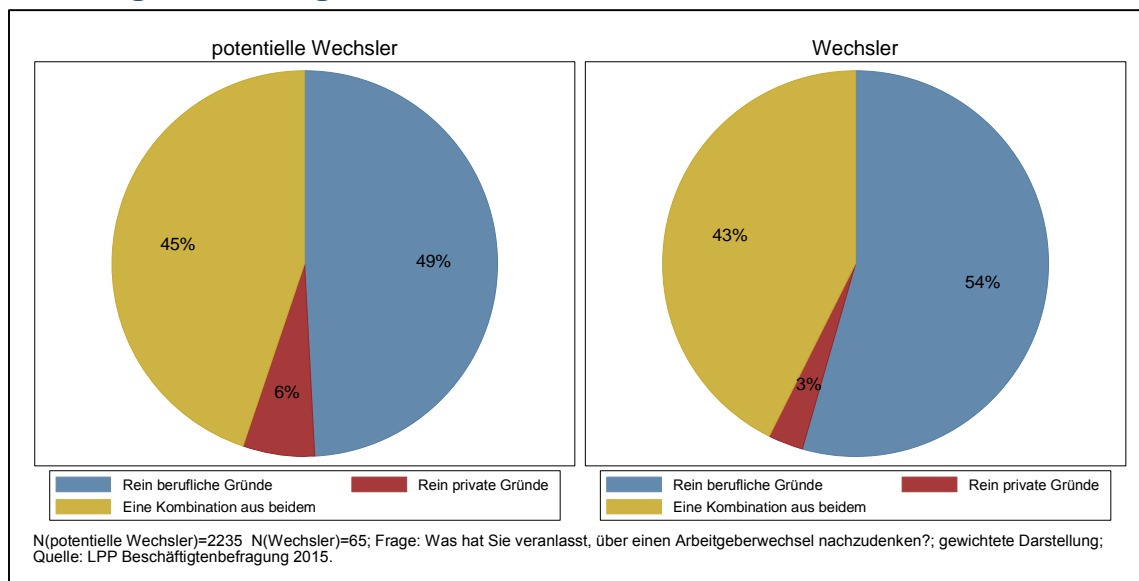
Betrachtet man die Häufigkeit, mit der die befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über einen Betriebswechsel nachdenken, lässt sich eine positive Entwicklung erkennen. Während der Anteil der Beschäftigten, der nie über einen Arbeitgeberwechsel nachdenkt, von 2012/13 bis 2015 um 4,5 Prozentpunkte auf über 67% gewachsen ist, ist der Anteil der Beschäftigten, die einige Male im Jahr, einige Male im Monat oder einige Male in der Woche über einen Wechsel nachdenken im gleichen Zeitraum in allen drei Kategorien gesunken (Abbildung 13). Zusammenfassend lässt sich also eine deutliche Zunahme in der Verbleibebereitschaft der Beschäftigten erkennen.

Abbildung 13: Wechselintention



Ein neues Befragungsimem in der LPP-Beschäftigtenbefragung 2015 analysiert, warum Beschäftigte über einen Arbeitsplatzwechsel nachdenken. Hierbei wird unterschieden zwischen Beschäftigten, die potentiell wechseln möchten und Beschäftigten, die den Betrieb zwischen 2012/13 und 2015 tatsächlich gewechselt haben. Die folgenden Auswertungen für potentielle Wechsler basieren auf Angaben von denjenigen Beschäftigten, die zuvor angegeben haben, mindestens einige Male im Jahr über einen Wechsel nachgedacht zu haben. Sowohl bei potentiellen Wechslern als auch bei Beschäftigten, die tatsächlich den Arbeitgeber gewechselt haben, werden am häufigsten rein berufliche Wechselgründe genannt, gefolgt von einer Kombination aus beruflichen und privaten Gründen. Sehr viel seltener denken Beschäftigte in beiden Gruppen aus rein privaten Gründen über einen Arbeitgeberwechsel nach.

Abbildung 14: Wechselgründe



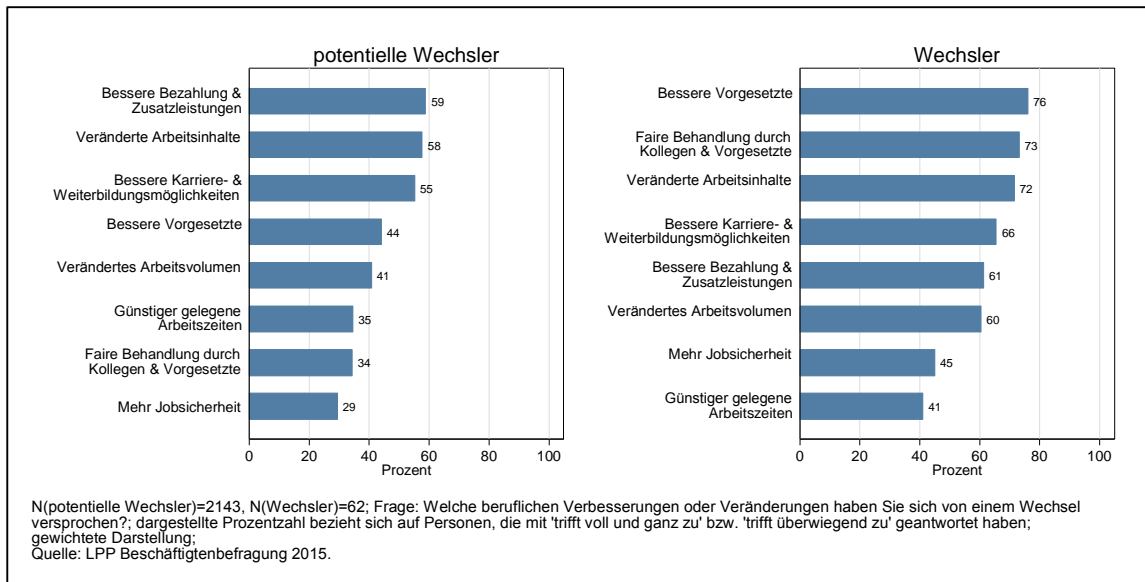
Im Folgenden werden die beruflichen Verbesserungen oder Veränderungen analysiert, die mit einem Arbeitsplatzwechsel assoziiert werden. Dafür wird ein neues Befragungsimem aus der LPP-Personenbefragung 2015 ausgewertet, welches sowohl von potentiellen Wechslern wie auch Beschäftigten, die bereits den Arbeitgeber gewechselt haben, beantwortet werden konnte. Abbildung 15 zeigt die Zustimmungsraten für die 8 verschiedenen, in der Befragung vorgegebenen Kategorien (die Kategorie „Sonstiges“ wird hier nicht ausgewertet), wobei sich die Zustimmungsraten auf Personen bezieht, die mit 'trifft voll und ganz zu' bzw. 'trifft überwiegend zu' geantwortet haben.

Es ist an dieser Stelle interessant, die Rangfolge der geäußerten Erwartungen an einen Arbeitgeberwechsel durch potentielle Wechsler mit denen derjenigen Befragten zu vergleichen, die tatsächlich kürzlich ihren Arbeitgeber gewechselt haben. Für potentielle Wechsler sind eine bessere Bezahlung, veränderte Arbeitsinhalte und bessere Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten die meistgenannten Veränderungen oder Verbesserungen, die sich die Beschäftigten von einem potentiellen Arbeitgeberwechsel versprechen. Interessant ist, dass für die tatsächlichen Wechsler die bessere Bezahlung eher von nachrangiger Bedeutung (Rang 5) ist. Hauptgründe für den Wechsel waren hier bessere Vorgesetzte, faire Behandlung durch Kollegen und Vorgesetzte sowie veränderte Arbeitsinhalte. Bessere Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten wurden an vierter Stelle genannt.

Diese Ergebnisse scheinen im Kontrast zur oben beschriebenen Arbeitgebersicht über die Wichtigkeit der verschiedenen Bindungsaspekte zu stehen. Sowohl potentielle als auch tatsächliche Wechsler nennen Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten als einen wesentlichen Faktor für einen Arbeitgeberwechsel. Arbeitgeber hingegen schreiben Auf-

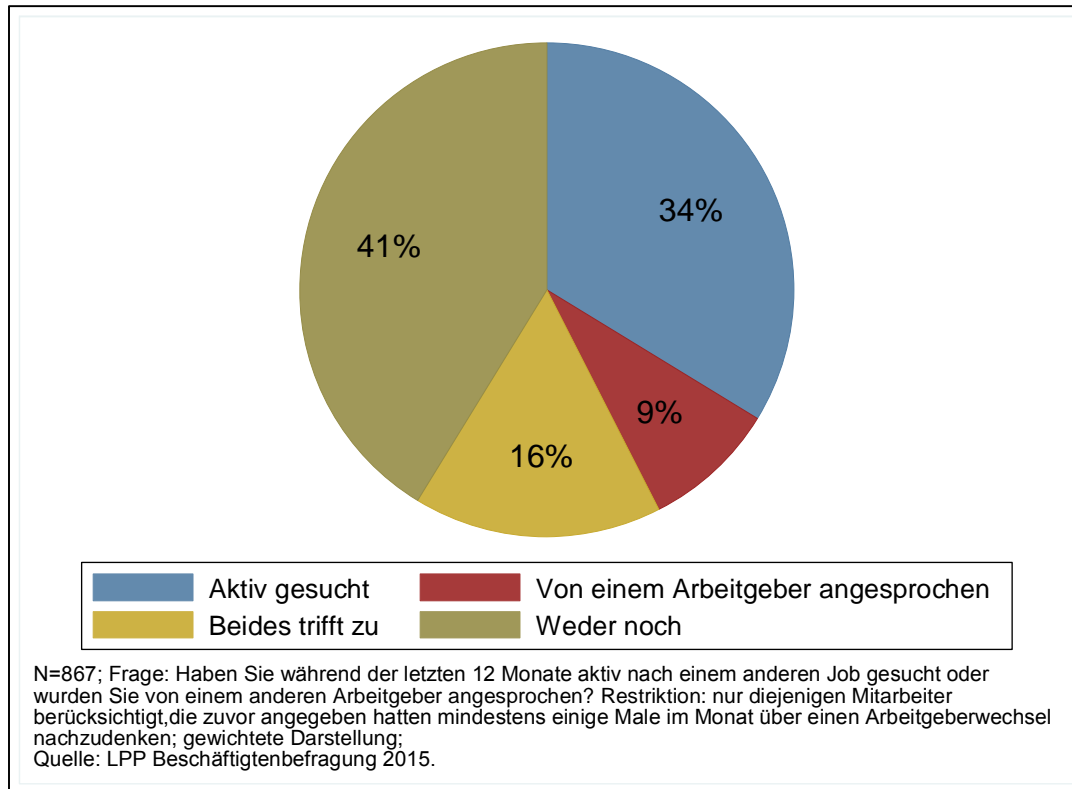
stiags- und Entwicklungschancen eine eher nachrangige Bedeutung zu, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden (siehe Abbildung 12).

Abbildung 15: Berufliche Treiber für einen Arbeitgeberwechsel



Ein weiteres, neues Item der LPP-Personenbefragung analysiert, ob Beschäftigte in den 12 Monaten vor der Befragung aktiv nach einem neuen Job gesucht haben bzw. aktiv von einem anderen Arbeitgeber angesprochen worden sind. Abbildung 16 wertet diese Suchaktivitäten für die Gruppe der Beschäftigten aus, die zuvor angegeben haben, mindestens einige Male im Monat über einen Arbeitgeberwechsel nachzudenken. Die Ergebnisse zeigen, dass ein Nachdenken über einen Arbeitgeberwechsel nicht automatisch mit aktiver Suche nach einem alternativen Arbeitgeber einhergeht. 41% der Beschäftigten, die mindestens einige Male im Monat über einen Wechsel nachdenken, haben weder aktiv nach einem anderen Job gesucht, noch wurden sie von einem anderen Arbeitgeber angesprochen. Das bedeutet auch, dass knapp 60% dieser Beschäftigten angeben, aktiv nach einem neuen Job gesucht zu haben oder von einem anderen Arbeitgeber angesprochen worden zu sein.

Abbildung 16: Suchaktivität



6 Regressionsergebnisse

Abschließend werden Ergebnisse von Regressionsanalysen berichtet, die dazu dienen, das Wechselverhalten von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu prognostizieren. Dabei stehen hier in der Beschäftigtenbefragung gemessene subjektive Bindungsaspekte im Vordergrund. In der Managementforschung werden insbesondere dem Engagement und Commitment eine zentrale Rolle zugeschrieben (siehe z.B. Christian et al., 2011; Meyer und Allen, 1991; Meyer et al., 1993; Meyer und Martin, 2010; Schaufeli und Bakker, 2004). Dabei versteht man unter Engagement die Begeisterung bei der Arbeit. Es beschreibt einen Zustand hoher Motivation, Begeisterung und Identifizierung mit der ausgeübten Tätigkeit. Personen mit hohem Engagement sind typischerweise charakterisiert durch ein hohes Maß an Energie, Widerstandsfähigkeit, die Bereitschaft zur Anstrengung, Beharrlichkeit, starke Hingabe zur Arbeit und Freude über intensive Arbeit. Diese Personen gelten allgemein als Leistungsträger im Unternehmen (siehe z.B. Christian et al., 2011). Commitment hingegen beschreibt die Verbundenheit zum Arbeitgeber. Affektives Commitment bezeich-

net die emotionale Verbundenheit und Identifizierung mit dem derzeitigen Arbeitgeber/Unternehmen. Personen mit hohem affektiven Commitment können sich u. a. vorstellen, den Rest ihres Arbeitslebens beim derzeitigen Arbeitgeber zu bleiben. Sie empfinden, dass der Arbeitgeber eine hohe persönliche Bedeutung für sie hat und sehen die Probleme des Arbeitgebers als ihre eigenen an (siehe z.B. Meyer und Allen, 1991).

Tabelle 1 zeigt Ergebnisse einer multivariaten OLS-Regressionsanalyse mit der Verbleibebereitschaft als abhängige Variable (die Verbleibebereitschaft ergibt sich hier aus der oben genannten Frage nach der Häufigkeit, mit der man über einen Wechsel nachgedacht hat).⁴ Die Ergebnisse zeigen, dass das Commitment, also die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber, im direkten Zusammenhang mit der Wechselintention der Beschäftigten steht. Beschäftigte mit einem hohen Commitment denken seltener darüber nach, den Arbeitgeber zu wechseln. Auch die Arbeitszufriedenheit steht in einem positiven Zusammenhang mit der Verbleibebereitschaft. Außerdem denken Frauen, in Teilzeit arbeitende Beschäftigte, Beschäftigte über 40 Jahren (Basisgruppe 25-39 Jahre) sowie Beschäftigte in größeren Betrieben seltener über einen Arbeitgeberwechsel nach. Beschäftigte in Leitungsfunktionen, mit einem höheren Bildungsabschluss und unter 25 Jahren spielen hingegen häufiger mit dem Gedanken, den Arbeitgeber zu wechseln.

Aufschlussreich ist die Beobachtung, dass ein höheres (vom Mitarbeiter selbst wahrgenommenes) Engagement nicht mit einer höheren Verbleibewahrscheinlichkeit verbunden ist. Eine hohe Begeisterung für die Tätigkeit zieht also nicht automatisch auch eine höhere Bindung an den Betrieb nach sich.

⁴ Zur Vereinfachung der deskriptiven Interpretation werden die Skalenpunkte hier metrisch interpretiert, d.h. es werden einfache OLS Regressionen durchgeführt. Ordered Logit Modelle führen zu vergleichbaren Ergebnissen.

Tabelle 1: Regression Verbleibebereitschaft

	Verbleibebereitschaft (5=nie nachgedacht, 1=jeden Tag)
Arbeitszufriedenheit	0,208*** (0,00)
Commitment	0,293*** (0,00)
Engagement	0,011 (0,43)
Leitungsfunktion	-0,073*** (0,00)
Weiblich	0,034 (0,14)
Teilzeit	0,066** (0,03)
unter 25-Jährige	-0,121*** (0,00)
40-54-Jährige	0,135*** (0,00)
55 Jahre und älter	0,391*** (0,00)
Beobachtungen	9,612
R ²	0,398

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern. p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Weitere Variablen: Angestellter, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Nettogehalt, befristeter Vertrag, Partner, Haushaltsgröße, Einkommenszufriedenheit, Jahr, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013 und 2015.

Im Folgenden werden Regressionsergebnisse für die Wahrscheinlichkeit der aktiven Suche nach einem neuen Job sowie der aktiven Ansprache durch einen anderen Arbeitgeber vorgestellt. Diese Auswertungen basieren auf Beschäftigten, die mindestens einige Male im Jahr über einen Wechsel nachgedacht haben. Da die beiden abhängigen Variablen binär kodiert sind (d.h. nur die Werte 0 oder 1 annehmen können), werden hier Probit-Modelle geschätzt und marginale Effekte in den Tabellen angegeben. Bei der Frage nach der Suchaktivität laufen hier die beiden Größen Engagement und Commitment in entgegengesetzte Richtung. Während Beschäftigte mit hohem Commitment seltener nach einem alternativen Arbeitgeber suchen, ist höheres Engagement mit einer höheren Suchaktivität korreliert. Auch Beschäftigte mit einem höheren Bildungsabschluss suchen häufiger aktiv nach Jobalternativen. Höhere Arbeits- und Einkommenszufriedenheit sowie höheres Alter (über 40 Jahren) stehen dagegen in negativem Zusammenhang mit aktiver Suche.

Tabelle 2: Regression Suchaktivität

	Aktive Suche nach einem neuem Job
Arbeitszufriedenheit	-0,032*** (0,00)
Commitment	-0,091*** (0,00)
Engagement	0,043*** (0,01)
Leitungsfunktion	0,11 (0,69)
Weiblich	-0,034 (0,22)
Teilzeit	0,021 (0,61)
unter 25-Jährige	0,063 (0,15)
40-54-Jährige	-0,113*** (0,00)
55 Jahre und älter	-0,255*** (0,00)
Beobachtungen	1,702
R ²	0,103

Probit-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern. Marginale Effekte angegeben. p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Weitere Variablen: Angestellter, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Nettogehalt, befristeter Vertrag, Partner, Haushaltsgröße, Einkommenszufriedenheit, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2015.

Beschäftigte mit höherem Engagement sind somit auch aktiver auf der Suche nach Alternativen auf dem Arbeitsmarkt. Eine weitere Analyse untersucht, welche Beschäftigten häufiger selbst von anderen Arbeitgebern kontaktiert werden, um ggf. abgeworben zu werden. Wie Tabelle 3 zeigt, werden Beschäftigte mit höherem Engagement auch häufiger von anderen Arbeitgebern angesprochen. Für Betriebe bestehen daher unmittelbarere Risiken gerade hoch motivierte Kräfte zu verlieren.

Auch Beschäftigte mit einem höheren Einkommen und einem höheren Bildungsabschluss werden mit höherer Wahrscheinlichkeit von einem anderen Arbeitgeber angesprochen. Ältere (über 40 Jahren) und Arbeitnehmerinnen sowie Personen ohne Schulabschluss werden hingegen signifikant seltener von Arbeitgebern kontaktiert.

Tabelle 3: Regression Ansprache durch anderen Arbeitgeber

	Aktive Ansprache durch anderen Arbeitgeber
Arbeitszufriedenheit	0,008 (0,25)
Commitment	-0,017 (0,22)
Engagement	0,033** (0,02)
Leitungsfunktion	0,028 (0,21)
Weiblich	-0,065*** (0,01)
Teilzeit	0,003 (0,93)
unter 25-Jährige	-0,010 (0,80)
40-54-Jährige	-0,092*** (0,00)
55 Jahre und älter	-0,159*** (0,00)
Beobachtungen	1,700
R ²	0,114

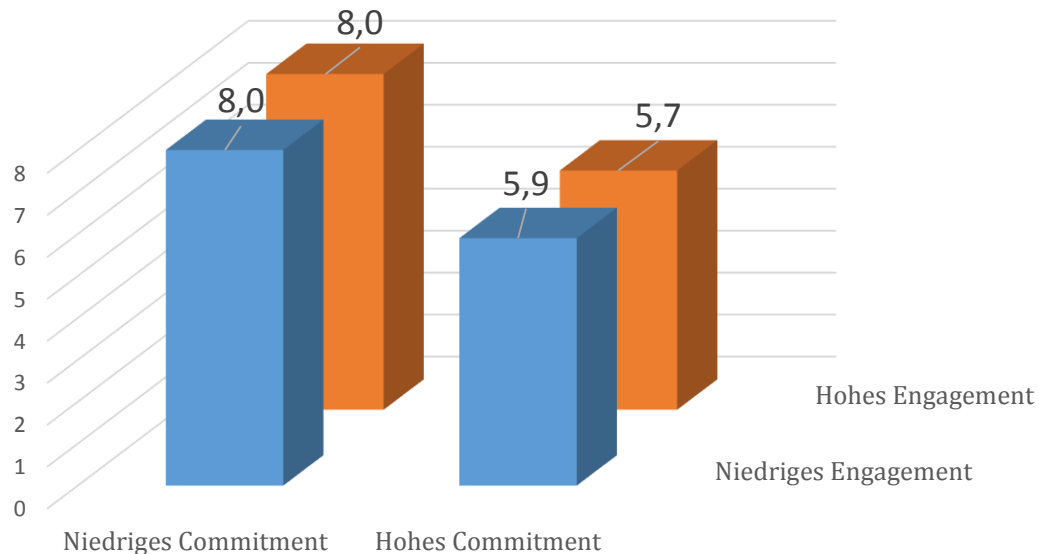
Probit-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern. Marginale Effekte angegeben. p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Weitere Variablen: Angestellter, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Nettogehalt, befristeter Vertrag, Partner, Haushaltsgröße, Einkommenszufriedenheit, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2015.

Abbildung 17 zeigt nun tatsächliche Wechselwahrscheinlichkeiten abhängig von Commitment und Engagement. Dazu wurden die Informationen aus der Befragung in 2012 zusammen geführt mit der tatsächlichen Wahrscheinlichkeit, dass die Befragungsperson zwischen 2012/13 und 2015 den Betrieb gewechselt hat. Die Beschäftigten wurden klassifiziert ob sie jeweils zu den 50% der Arbeitnehmer mit dem höchsten Commitment bzw. Engagement gehören oder nicht.

Wie die Abbildung zeigt, weisen Beschäftigte mit niedrigem Commitment eine höhere Wahrscheinlichkeit auf, den Arbeitgeber tatsächlich zu verlassen. Ein hohes Engagement führt jedoch nicht zu einer höheren tatsächlichen Bleibewahrscheinlichkeit.

Aus Sicht der Betriebe scheint es daher wichtig, besonders die Gruppe der Arbeitnehmer mit niedrigem Commitment und gleichzeitig hohem Engagement im Auge zu behalten. Immerhin 30% der Beschäftigten mit hohem Engagement weisen ein niedriges Commitment auf und daher bestehen höhere Wechselrisiken. Aufgrund ihrer hohen Leistungsbereitschaft sind diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders wertvoll für den Betrieb und ein Weggang stellt daher einen größeren Verlust dar.

Abbildung 17: Wechselwahrscheinlichkeit



Niedrig und hoch bezieht sich auf den Vergleich mit der Gesamtstichprobe: Die Werte liegen jeweils unter oder über dem Median aller Beschäftigter.

Aber auch die Arbeitszufriedenheit besitzt Aussagekraft über die Bleibewahrscheinlichkeit eines Beschäftigten. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die 2012/13 angegeben haben, zufriedener mit ihrer Arbeit zu sein, haben seitdem signifikant seltener den Arbeitsplatz gewechselt.

Daher ist es für Betriebe, die an der Bindung ihrer Fachkräfte interessiert sind, wichtig, diese subjektiven Einstellungen ihrer Beschäftigten zu messen, um gegebenenfalls Treiber von Unzufriedenheit und geringere Bindung an das Unternehmen aufzudecken. Ein wichtiges Instrument dazu sind Mitarbeiterbefragungen (siehe z.B. Kraut, 1996 für Gestaltungsempfehlungen). Die LPP-Betriebsbefragung zeigt, dass der Anteil der Betriebe, die in 2014 Mitarbeiterbefragungen als Personalinstrument nutzen, bei 40% liegt und somit im Vergleich zu 2012 (37%) leicht angestiegen ist. Regressionsanalysen zeigen, dass Beschäftigte, die in Betrieben arbeiten, die Mitarbeiterbefragungen durchführen, im Vergleich zu Beschäftigten, in deren Betrieben solche Maßnahmen nicht genutzt werden, zufriedener mit ihrer Arbeit sind und seltener über einen Arbeitgeberwechsel nachdenken. Daraus kann nicht geschlossen werden, dass die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen die Arbeitszufriedenheit direkt erhöht. Es kann aber die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Tatsache, dass ein Betrieb systematische Mitarbeiterbefragungen durchführt, ein glaubwürdiges Signal darüber ist, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zufriedener sind.

7 Zusammenfassung und Fazit

Dieser Bericht nutzt das Linked Personnel Panel, um erstens einen Überblick über die in den Betrieben gängigen Instrumente zur Fachkräftesicherung und –bindung zu geben und zweitens die Beschäftigtensicht hierzu abzubilden. In Kapitel 6 wurden die beiden Datensätze in verknüpfter Form herangezogen, um die Verbindung der von den Betrieben verwendeten Personalinstrumente und dem Verhalten der Beschäftigten aufzuzeigen und potentielle Prognoseinstrumente zu identifizieren.

Zum einen wurde herausgestellt, dass strategische Personalplanung ein effektiver Baustein zur Abschwächung zukünftiger Fachkräfteengpässe in Betrieben ist. Betriebe, die im Jahr 2012 Personalpläne nutzten, hatten 2014 signifikant weniger Probleme bei der Besetzung von Stellen für Fachkräfte als solche, die keine Personalpläne genutzt haben.

Die teilweise geäußerte Vermutung, dass soziale Medien und Netzwerke zu dramatischen Veränderungen in der Funktionsweise von Arbeitsmärkten geführt haben und zum Beispiel durch höhere Transparenz den Wettbewerb um qualifizierte Kräfte zwischen den Betrieben substantiell verstärkt haben, lässt sich (noch) nicht bestätigen. Der Anteil der Betriebe, die gezielt über soziale Netzwerke Beschäftigte bei anderen Unternehmen angesprochen haben, hat sich beispielsweise in den letzten zwei Jahren kaum verändert. Dies könnte jedoch darauf hindeuten, dass Betriebe hier neue Potentiale zur Suche von Fachkräften noch nicht weitgehend ausschöpfen.

Aus der Sicht der Beschäftigten zeigt sich eine sehr hohe Stabilität in den Arbeitsverhältnissen. Über zwei Drittel der Beschäftigten haben im letzten Jahr nie darüber nachgedacht, den Arbeitgeber zu wechseln. Dieser Anteil ist seit der ersten Welle deutlich gestiegen. Allerdings sind Wechselrisiken unterschiedlich verteilt. Gerade höher gebildete und besonders engagierte Beschäftigte sowie Beschäftigte in Leitungsfunktionen denken häufiger darüber nach, den Arbeitsplatz zu wechseln, suchen häufiger aktiv nach Alternativen und werden auch öfter von anderen Arbeitgebern angesprochen.

Für die Betriebe hingegen ist es besonders wichtig, engagierte und leistungsstarke Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu halten. Die Analysen haben gezeigt, dass hier besonders eine hohe Arbeitszufriedenheit und die Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Arbeitgeber (affektives Commitment) wichtig sind, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Betrieb zu binden. Aus diesem Grund können regelmäßige Mitarbeiterbefragungen als wichtiges Prognosetool für Fluktuation herangezogen werden, um potentielle Wechsler frühzeitig zu identifizieren und so gezielt Maßnahmen zur Bindung eben dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergreifen zu können.

Zukünftige Analysen mit Hilfe des LPP werden weitere Instrumente zur Mitarbeiterbindung systematisch analysieren. Weitere Wellen würden es ermöglichen, auch langfristige Bindungstreiber gezielter zu analysieren und identifizieren. Es deutet sich schon mit den zwei Befragungswellen an, dass die Kombination aus Betriebs- und Beschäftigtenbefragungen im Längsschnitt über die Zeit eine sehr nützliche Plattform bietet um handlungsrelevante Erkenntnisse zu generieren, die dabei helfen können, die Bindung von Beschäftigten zu erhöhen.

8 Literaturverzeichnis

Bechmann, S., Dahms, V., Tschersich, N., Frei, M., Schwengler, B. und I. Möller (2015), Wandel der Betriebslandschaft in West- und Ostdeutschland - Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2014. IAB-Forschungsbericht.

Bellmann, L., Bender, S., Bossler, M., Stephani, J., Wolter, S., Sliwka, D., Kampkötter, P., Laske, K., Steffes, S., Mohrenweiser, J. und A. Nolte (2013), Erster Zwischenbericht im Projekt Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben. Forschungskoooperation des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS).

Blau, G.J. und K.B. Boal (1987), Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review* 12(2): 288-300.

Christian, M.S., Garza, A.S., und J.E. Slaughter (2011), Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology* 64(1): 89-136.

Ernst & Young (2011), Agenda Mittelstand: Talent-Management im Mittelstand – mit innovativen Strategien gegen den Fachkräftemangel. (Bearb.: Englisch. P., Prof. Dr.Festing, Dr. J. Maßmann und L. Schäfer. Essen.

Kraut, A.I. (1996), Organizational surveys: Tools for assessment and change. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lincoln, J.R. und A.L. Kalleberg (1996), Commitment, Quits, and Work Organization in Japanese and U.S. Plants. *Industrial and Labor Relations Review* 50(1): 39-59.

LPP Beschäftigtenbefragung Wellen 2012/2013 und 2015

LPP Betriebsbefragung Wellen 2012 und 2014

Meyer, J.P. und N.J. Allen (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1(1): 61-89.

Meyer, J.P., Allen, N.J., and C.A. Smith (1993), Commitment to Organization and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 78(4): 538-551.

Meyer, J.P. und E. Maltin (2010), Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior* 77(2): 323-337.

Schaufeli, W.B. und A.B. Bakker (2004), Utrecht Work-Engagement Scale, Manuel Version 1.1.

Strack, R., Baier, J., und A. Fahlander (2008), Managing demographic risk. *Harvard Business Review* 86 (2): 119-128.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Regensburger Straße 104
90478 Nürnberg

E-Mail: dana.mueller@iab.de
Telefon: +49 (0) 911 179-2409
Telefax: +49 (0) 911 179-1728

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

L 7, 1
68161 Mannheim

E-Mail: Steffes@zew.de
Telefon: +49 (0) 621 1235-281
Telefax: +49 (0) 621 1235-225

Universität zu Köln

Albertus-Magnus-Platz
50923 Köln

E-Mail: dirk.sliwka@uni-koeln.de
Telefon: +49 (0) 221 470-5887
Telefax: +49 (0) 221 470-5078

**Institut für Arbeitsmarkt-
und Berufsforschung**

Die Forschungseinrichtung der
Bundesagentur für Arbeit



ZEW

Zentrum für Europäische
Wirtschaftsforschung GmbH
Centre for European
Economic Research



Universität zu Köln